

بسم الله الرحمن الرحيم

## كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

الجمعية العلمية

نادي الدراسات الإقتصادية

هاتف/فاكس : 021 47 75 15

رقم الحساب البنكي : N° 16-287/60-200 badr bank

الموقع : [www.clubnada.jeeran.com](http://www.clubnada.jeeran.com)

البريد الإلكتروني : [cee.nada@caramail.com](mailto:cee.nada@caramail.com)

المقر: ملحقة الخروبة الطابق الأول

علم - عمل - إخلاص

## **مقدمة**

## **خطة البحث:**

<b>I- مدخل لوظيفة الشراء</b>	.....	01
1- أساسيات حول وظيفة الشراء	.....	01
1- مفهوم و أهمية وظيفة الشراء	.....	01
2- أهداف و مسؤوليات وظيفة الشراء	.....	03
3- تنظيم وظيفة الشراء و علاقتها بالوظائف الأخرى.	.....	07
2- التسيير العقلاني لعملية الشراء	.....	13
1- إجراءات عملية الشراء	.....	13
2- سياسة الشراء التي ترسمها المؤسسة	.....	16
<b>II- جوانب علاقة وظيفة الشراء بوظيفة التخزين</b>	.....	19
1- وظيفة التخزين	.....	19
1- مفهوم وظيفة التخزين	.....	19
2- أهمية وظيفة التخزين	.....	19
3- أهداف وظيفة التخزين	.....	20
2- التسيير العقلاني للمخزونات	.....	20
1- وضعية المخزون	.....	20
2- تكاليف تسيير المخزون	.....	21
3- نماذج تسيير المخزون	.....	22
الخاتمة.	.....	29

## مقدمة:

بغض النظر عن حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها، فإننا لا يمكن تصور قيام أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة اختلاف المواد و مستلزمات الإنتاج الضرورية، بهدف تنفيذ برنامجها المخطط و إتمامه بالشكل السليم، وهذا يتطلب وضع سياسة تموينية محكمة من أجل ضمان تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم و مستمر، لأن أي انقطاع أو تأخر في التموين سيؤثر على العملية الإنتاجية و بالتالي على الحالة المالية للمؤسسة.

و يعرف التموين هو المسؤول على تلبية احتياجات الإنتاج و في بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء و مسؤولية تسيير المخزونات للمواد الأولية و البضائع، و يمكن تجميعها في مصلحة مشتركة، المهم هو التصدير الجيد للمسؤوليات لكل واحدة و تحديد التناقض اللازم بينهما.

و تزداد مكانة التموين إذا ما علمنا أن أغلب مصادر التموين خارجية وهذا يتطلب سيولة مالية كبيرة و هذا ما تعاني منه المؤسسة. لهذا يجب وضع خطة استراتيجية قصيرة و متوسطة المدى في كيفيات التموين، هذا إذا علمنا أن حصة المشتريات تمثل نسبة كبيرة و مهمة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

إن الشراء يلعب دورا هاما و أساسيا في عمليات تموين المؤسسة، و عنصراً مؤثراً في بقية وظائفها الأخرى وهذا بتوفيره كل ما تحتاجه وحداتها الإنتاجية من مواد و مستلزمات الإنتاج المختلفة و هذا بالكمية المناسبة و في الوقت المناسب و بالنسبة و السعر المناسبين، و بالتالي تحقيق الكنية الملائمة لنشاط المؤسسة.

كما أن هذه المواد المشتراة تكون موجهة أخيراً للمخازن إلى حين استعمالها و من هنا تصل إلى معالم الإشكالية - محل البحث:-

ما هي علاقة وظيفة الشراء بوظيفة التخزين؟ و ما هي مظاهر هذه العلاقة؟  
و تنتج تحت هذه الإشكالية إشكاليات فرعية:

- 1 ما مفهوم وظيفة الشراء؟ و ما مدى أهميتها؟
- 2 ما هي الوظائف التي تقع على كاهل هذه الوظيفة؟ و ما هي أهداف هذه الأخيرة؟
- 3 ما علاقة هذه الوظيفة بـ الوظائف الأخرى و كيف يكون تنظيمها؟
- 4 ما لمقصود بوظيفة التخزين و ما علاقتها بوظيفة الشراء؟

و لهذا قسمنا البحث إلى فصلين: فصل أول نتناول فيه وظيفة الشراء و فيه وصف كامل و شامل لهذه الوظيفة، أما الفصل الثاني نتناول فيه جوانب العلاقة بين إدارة الشراء و إدارة التخزين.

## I- مدخل لوظيفة الشراء:

### I-1- أساسيات حول وظيفة الشراء:

#### I-1-1- مفهوم وأهمية وظيفة الشراء:

تعرف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله".<sup>1</sup>

و يتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار مورد و التفاوض معه حول السعر، و التأكد من الجودة، وضمان التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل و الاستلام والتفتيش و الرقابة على المخزون السلعي.

و يميز COLTON<sup>2</sup> بين اصطلاحي الشراء « Purchasing » و التوريد « Procurement » إذ أن الأول يعني الحصول على السلع و الخدمات و دفع الأثمان المتفق عليها، ولذلك يتضمن الشراء إعداد المواصفات و اختيار الموردين و إجراء المفاوضات و إبرام العقود و ضمانات التسليم، أما التوريد فيتضمن الشراء و ما يتصل به من وظائف مثل الاستلام و الفحص و الرقابة على المخزون السلعي والتخزين و التخلص من الفائض.

أما Hodges<sup>3</sup> فيميز بين ثلاث مصطلحات: « Buying » و « Purchasing » و « Procurement »، إذ يرى اصطلاح Buying يشير إلى التبادل البسيط للسلعة أو شيء مقابل بسعر متفق عليه و سواء كان هذا السعر معبراً عنه أو أي سلعة أخرى. أما اصطلاح Purchasing فيشير إلى التفاوض و الشراء والدفع، أما اصطلاح Procurement فهو حديث و قد كان نتيجة لتطور علم الإدارة، وقد أطلق في البداية اصطلاح الشراء المتابع: Purchasing, Serialized ليصبح فيما بعد Hodies و يحمل ما أضيف إلى الأنشطة الأصلية للشراء على النحو التالي:

<sup>1</sup> صلاح الشنوا尼، الأصول العلمية للشراء و التخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر و التوزيع، 1999، ص 18.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، من نفس الصفحة.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 19.

الخطوات التالية	الشراء	الخطوات المبدئية
• المتابعة	• التفاوض	• طلب الشراء
• التسلم	• الشراء	• الجودة
• الفحص	• الدفع	• الكمية
• التخزين		• التسلم
• المخزون السلعي		• الموردون
• البحوث		• خط السير

ويمكن تقديم شامل عن وظيفة الشراء: " وهي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط و تنظيم إنجاز الأعمال والمهام و الأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات و معدات و مآكولات و إنتاج و لوازم تشغيل و غيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام و الإدارات التابعة للمنشأة، و بالنوعية الحددة و حسب المواصفات المطلوبة و بالسعر المناسب و في الوقت الملائم و المكان الملائم.

و بما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة و بالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك كالإنتاج و المالية و التصميم الهندسي و التسويق و غيرها، فالتحطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة هي أنشطة ووظائف كل إدارة في المنشأة، و هي كذلك من أنشطة إدارة الشراء، و هي تتعلق بتوفير المواد الأولية و جميع ما تحتاجه الأقسام من حيث النوعية و الوقت و المكان المناسب".<sup>1</sup>

### أهمية وظيفة الشراء:

تبين أهمية الشراء من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- 1 تتميز بعض المواد بالندرة و حدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، و لذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.
- 2 كما تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة الشراء و هي تمارس مسؤولياتها تضع نصب عينيها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر و بالتالي تضمن المحافظة على حصتها السوقية و المحاولة على زيادتها إن

<sup>1</sup> احمد راشد العديري، إدارة الشراء و التخزين، دار زهران للنشر، 1997، ص 07.

<sup>2</sup> مهدى حسن زويلف، علي السليم العلاونة، إدارة الشراء و التخزين (مدخل كمى)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1998، ص 13.

أمكن، و يمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد المشتراة على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50% من إجمالي النفقات الكلية، و هذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكميه، هذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكميه. و عليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي بالسوق من خلال تخفيض الأسعار للمواد الأولية.

-3 و بما أن المؤسسة نظام مفتوح، فقدرة وظيفة الشراء في إدارة أعمالها يزيد من قدرة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية المناسبة و الموصفات المطلوبة بعيداً عن العيب، لذا فإن كل تحسين في الأداء وظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.

-4 كما تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكميه أو من حيث الموصفات، وهذا يزيد من النفقات، ولذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة و اقتراح الموصفات المناسبة و الأقل تكلفة، وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تعاني الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطاً ما يستجد من الظروف، تحوطاً يحمل في طياته المغارات.

## I-1-2- أهداف و مسؤوليات وظيفة الشراء:

### 1- أهداف وظيفة الشراء:

و يمكن تلخيص أهم أهداف الشراء فيما يلي:

- استمرارية العمل: إن المحافظة على مستوى مناسب من كميات المشتريات و ضمان تدفق هذه المواد بالترتيب و التوقيت المناسب يضمن للمؤسسة انتظام العمل وعدم توقفه بما يساعد على استمرارية المؤسسة.

- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة: ويتم ذلك من خلال تحقيق عدة مزايا منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة لإنتاج سلع بجودة مناسبة أيضاً، و بيع هذه السلع بالسعر المناسب، و إنتاج كميات من السلع تغطي حاجة السوق من السلع بشكل مناسب، و حسن المعاملة مع الموردين والمسوقين... إلخ.

- الشراء بكميات مناسبة: يعني أن تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكميه عن الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى توقف العمل.

- اختيار مصادر التوريد و الشراء المناسبة: وذلك عن طريق المفاضلة من الموردين و اختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد و الالتزام بمستوى الجودة و تقديم أفضل للأسعار.
- تحسين العلاقات مع الموردين: من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة.
- التنسيق مع الإدارات و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة: كما سنبين ذلك في موضع لاحق.

#### **1- مسؤوليات وظيفة الشراء:**

و يمكن ذكر أهمها كما يلي:<sup>1</sup>

- وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء: تستطيع المؤسسة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق و أفضل الشروط.

و عند التحدث عن السياسات الشرائية، فنكون بصدق التحدث عما يمكن إتباعه لتنفيذ عملية الشراء أو في سبيل تحقيق الهدف العام وهو توفير مستلزمات الإنتاج بأقل التكاليف، و من أمثلة هذه السياسات:

- سياسة الشراء بكميات قليلة، كبيرة، متوسطة؛
- سياسة الشراء بحسب الحاجة؛
- سياسة الشراء المقدم للتخزين، للمبادلة، للتصنيع ...
- و السياسة المتعلقة بمصادر الشراء، و هل تعتمد الشراء على أساس الجودة أم على أساس السعر.
- مسؤولية القيام بالدراسات و البحث التي تهدف إلى:
  - 1 التنبؤ و جمع المعلومات عن الأسواق و الحالة السوقية و التنافسية؛
  - 2 جمع المعلومات المتعلقة بالمواد و مستلزمات العمل و الإنتاج المتوفرة في الأسواق و التي تحتاجها المؤسسة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية؛
  - 3 دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد و المستلزمات؛
  - 4 دراسة كميات المواد في الأسواق و مستويات الجودة و المواصفات المتعلقة بها؛
  - 5 دراسة البديل و المستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية و الاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد الأخرى.

---

<sup>1</sup> حمد راشد الغدير، نفس المرجع السابق، ص 24.

- مسؤولية مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الوظائف الأخرى في المؤسسة، و فيما يلي يمكن بيان كيفية ممارسة وظيفة الشراء لهذه الوظيفة:<sup>1</sup>
- إن طلب الشراء عبارة عن تقدير الحاجة و الكمية من المواد و السلع من الجهة الطالبة والعمل على توفير هذه المواد الأولية، ولذلك يجب التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة من قبل المؤسسة؛
  - إن المغالاة في الكمية معناها طلب كميات كبيرة تزيد عن حاجة الوحدة لتضمن لنفسها استمرارية العمل، ولذلك فإن وظيفة المشتريات يهمها أن تتأكد بأن الكمية المطلوبة هي الكمية التي تفي بمتطلبات الإنتاج لفترة زمنية معقولة؛
  - اكتشاف الإسراف في استهلاك المواد: إن وظيفة الشراء هي المصفاة التي ترد إليها الطلبات من جميع الوظائف و الأقسام التي تستخدم المواد المطلوبة، فإذا وجدت هذه الوظيفة أن مادة من المواد يتم طلبها بشكل كبير و سريع، و بكميات تزيد عن المعقول وعن الطلبات السابقة لهذه المادة و المسجلة في السجلات، علما أن كميات الطلب على هذه المادة تقريراً ثابتة و إنه لم يحدث أي تغيير على تركيب المادة فإن وظيفة المشتريات يمكن أن تكتشف أن هناك سوء استخدام لهذه المادة؛
  - التأكد من صحة المواصفات و الحد من المغالاة في الجودة: هناك اتجاه عام كون كل مؤسسة تحاول قدر الإمكان الحصول على أفضل و أجود المخرجات، و وبالتالي فإن عليها أن تحصل على أفضل المدخلات، فقد يحدث تدقيق كبير في مواصفات المادة بحيث يجعلها مادة نادرة يوفرها مورد واحد فقط أو عدد محدود من الموردين مما يؤدي إلى ارتفاع ثمن هذه المادة أو إلى صعوبة توفيرها.
  - إذا أمكن الاقتصار على المواصفات الأساسية و إلغاء بعض التعقيدات في المواصفات، فيمكن أن تتوفر هذه المادة عند أكثر من مورد و الحصول عليها بسعر منخفض، وهذا لا يؤدي إلى ارتفاع تكاليف هذه المادة، بمعنى آخر يجب التأكد من أن مواصفات المواد المطلوبة تتحقق الجودة المطلوبة من قبل المؤسسة، بحيث لا تكون مستوى جودة منخفض مما يؤدي إلى إنتاج رديء الجودة أو لا مستوى جودة مبالغ فيه فتؤدي إلى زيادة التكاليف الشراء.

---

<sup>1</sup> حمد راشد الغدير، نفس المرجع السابق، ص 26.

5- التأكد من اكتمال المعلومات و عدم وجود نقص فيها أو نقص في الموصفات الواردة في طلبات الشراء و الوصف غير الدقيق لبعض المستلزمات.

- الجدول الزمنية للمشتريات:

إن وظيفة الشراء هي المسؤولة عن جدولة المشتريات حيث تقوم بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المؤسسة من المستلزمات المختلفة و في المواعيد المطلوبة و المحددة.

1- فمن ناحية الأولويات: يمكن أن يأتي العديد من الطلبات إلى وظيفة الشراء من العديد الوظائف والأقسام، ولكن المخصصات المالية قد لا تكتفي لتلبية حاجة الجميع الأقسام و بالتالي فعلى وظيفة الشراء صنع جدول أولويات يحدد حاجة كل إدارة أو كل قسم بشكل منظم كي يعطي كل إدارة أو قسم حقه و خلال المدة التي يستحقها؛

2- من ناحية الزمن: فالجدولة الزمنية ترتبط بناحيتين هما: حاجة المنشأة و قدرتها على الاستيعاب<sup>1</sup>؛ القدرة المالية للمؤسسة.<sup>2</sup>

- تحديد مستويات المخزون الثلاثة:<sup>3</sup>

1- الحد الأعلى: وهو أكبر كمية ممكنة من مادة معينة يمكن أن تتتوفر في المخازن في لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة من الزمن.

2- نقطة إعادة الطلب: و هي الكمية التي عندها يتم إعادة طلب عدد معين من المواد التي تحتاجها الجهة الطالبة و تكون بالكمية الاقتصادية، ويفترض أن تكون هذه الكمية عند وصولها إلى نقطة إعادة الطلب إلى نقطة إعادة الطلب كافية لاستمرار الإنتاج لحين وصول الكمية الجديدة دون الحاجة إلى استخدام مخزون الطوارئ فهي كمية تعتمد على الاستخدام اليومي و على الفترة التي تحتاج إليها حتى تصل إليها المواد الجديدة.

3- حد الأمان: وهو الحد الذي يجب عدم تجاوزه في حالة انخفاض المخزون، و إلا أصبح هناك خطر يهدد بتوقف العمل بالمؤسسة.

<sup>1</sup> قدرة الاستيعاب: سعة المخازن.

<sup>2</sup> القدرة المالية: النطريق إلى نسبة الربح إلى مجموع الأصول و الموارنة بين لتدفقات النقدية الداخلة و الخارجمة.

<sup>3</sup> حمد راشد الغدير، مرجع سابق ذكره، ص 31.

- إصدار أوامر لتوريد (الشراء): وهو عبارة عن نموذج مطبوع أو مكتوب يصدر عن وظيفة المشتريات في المؤسسة المشترية إلى المؤسسة الموردة يتضمن الموافقة أو القرار بشراء كمية معينة بسعر معين و في وقت معين.

- مراجعة و تدقيق عقود الشراء للتأكد من سلامتها القانونية؛

- إقرار مصير المواد الموردة: حيث يتم إقرار القبول أو الرفض للبضاعة الموردة نتيجة عملية الاستلام و الفحص.

- تنظيم و حفظ السجلات للمواد المشتراء.

### 3- تنظيم وظيفة الشراء و علاقتها بالوظائف الأخرى:

#### 1- تنظيم وظيفة الشراء:

1- العوامل المحددة لتنظيم إدارة الشراء ما يلي:

من أهم العوامل المحددة لتنظيم إدارة الشراء ما يلي<sup>1</sup>:

• حجم المشاط الذي تمارسه إدارة الشراء: إن حجم الوحدة التنظيمية و شكلها التنظيمي و مكانها في الهيكل التنظيمي يقرره حجم النشاط الذي تمارسه الوحدة التنظيمية، ولكن لا يمكن أن تقرر أثر حجم نشاط إدارة الشراء و تأثيره على شكل تنظيمها و مكانها بعزل عن عوامل أخرى (اللاحق ذكرها).

• كلفة الشراء: تبرز أهمية إدارة الشراء لجسامته تكلفة الشراء و تشكيلاها جزءاً كبيراً من تكلفة الإنتاج، ولكن هذه التوجه قد يعطي انطباعاً أن تكلفة الحصول على المواد هي التي تقرر أهمية إدارة الشراء... و الحقيقة أن تحليل النفقات على هذا النمط يبعدها عن التشخيص الحقيقي لأهمية إدارة الشراء. إذ أن هذه الطريقة ليست مطلقة، فقد يوفر عنصر العمل وفورات مضافة قد تفوق في مجموعها الوفرات الإضافية للشراء، و من هذا المنطلق فإن تحليل النفقات لابد أن يتم بصورة متكاملة لمعرفة الأهمية النسبية لتكلفة الشراء، و التأثير المتبادل و المباشر لهذه الكلفة على العناصر الأخرى و منها العمل.

---

<sup>1</sup> مهدى زويلف، سليم العلونة، مرجع سابق ذكره، ص 20.

- طبيعة السوق: إن السوق الواسعة التي تسوده المنافسة الحادة، و التغير المتلاحق للظروف الاقتصادية و الاجتماعية يضع أعباء إضافية على كامل إدارة الشراء لا يمكن تأديتها إلا باستحداث إدارات متخصصة كإدارة الإحصاء و دراسة السوق و ملاحظة تلك التغيرات والوقوف في وجهها.
- طبيعة السلع: إن السلع التي تتضمن بالجودة العالية و الموصفات المتميزة و التركيب الفني من إدارة الشراء نوعين من التنظيم و العلاقات التنظيمية فهي أما تنشئ إدارة فنية أو تزود إطاراً لها بفنين للتعامل مع طبيعة تلك السلع، أما إذا كانت السلعة نمطية و ليست من الجودة العالية أو ذات جودة المتميزة فهي لا تحتاج لذلك.
- التغيير و التقادم: إن المؤسسة التي تواجه سلعها تغيرات الموضة أو التقادم أو التغيرات الفصلية يلزمها إيجاد تنظيم من يقابلها السرعة في اتخاذ القرارات و التأقلم مثل هذه الظروف، كما يلزمها التغيير المدروس في الاختصاصات و الواجبات.
- القدرة المالية للمؤسسة: فالمؤسسة التي بها الملاءمة المالية تستطيع الإنفاق على الأنشطة متعددة تتطلبها ظروف السوق أو التوسع أو التغير في ظروف الاقتصادية و الاجتماعية.

## **2- مركزية أو لا مركزية الشراء:**

تعني مركزية الشراء تنفيذ كافة أعمال الشراء في إدارة واحدة، أما اللامركزية فتعني إيجاد إدارات مستقلة لكل وحدة تنظيمية مع إعطاء كل منها استقلالاً كاملاً في إعداد عملية الشراء.

### **مزايا و سلبيات مركزية الشراء:**

#### **مزايا مركزية الشراء: <sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> مهدى زويلف، سليم العلونة، مرجع سابق ذكره، ص 23.

- إن اناطة مهمة الشراء بوحدة إدارية تسمح بعمارة الشراء الكبير و تساعد على الحصول على الخصم الكمي و النقدي، و الحصول على الخدمات و تزويد من قوة المساهمة.
- و نظراً لوجود المواد في مكان واحد لذا توفر المركزية رقابة فاعلة إلى جانب الاقتصاد في نفقات النقل و الحراسة و إجراءات الشراء و التفتيش و الاستلام و تمنع من الإزدواجية في الإجراءات لعدم تعدد مراكز الشراء.
- كما توفر المركزية في الشراء سياسة موحدة إزاء الموردين، حيث سيواجهون إدارة واحدة تتبع سياسة واحدة قد تتعدد على الإدارات المتعددة وذلك بسبب اختلاف الظروف المحلية التي تواجهها الفروع.
- كما يتم الحصول على الكفاءات المطلوبة بالسهولة الممكنة، إذ أن المركزية معناها الحاجة إلى عدد ضئيل من المتخصصين في عملية الشراء، أما في حالة تعدد مراكز الشراء فإننا سنحتاج إلى عدد كبير موزع على الفروع أو مراكز الشراء المتعددة.
- إن تعدد مراكز الشراء و في حالة ندرة المواد، تؤدي بالأسعار للارتفاع وذلك بسبب تعدد الطلبات و تباينها و اختلاف الظروف في كل موقع جغرافي، إلا أن ذلك لا يحدث في حالة مركزية الشراء لعدم وجود مواقف تنافسية ترافق تعدد الطلبات.

### **سلبيات المركزية في الشراء:**

- إن مركزية الشراء تضع عبئاً ثقيلاً على الإدارة المركزية، إلا أنه نظراً لما ستملكه من إدارة متکاملة للشراء يملك أفرادها القدرة على و الكفاءة، كما أنها تستطيع تنوع أنشطتها و إقامة الدراسات المطلوبة لأنشطة الشراء.
- هناك صعوبة في الحصول على الكفاءات المطلوبة مثل هذا التجمع في النشاطات و جسامته عملياتها، وهذا أمر مردود حيث أن الحصول على كفاءات مركز شرائي هو أسهل من الحصول على عدد كبير من الكفاءات لوحدات شراء متعددة.
- إن المركزية في الشراء تفقد | لإدارة التعرف على الظروف المحلية بالوحدات الإنتاجية أو ظروف السوق عند التباعد الجغرافي للفرع، و الرد على ذلك يمكن علاجه في بقاء المركز الرئيسي مسؤولاً عن وضع السياسات التي تحكم عملية الشراء، أما الشراء الفعلي فتقوم به الوحدات الإنتاجية المتبدعة و بذلك تحافظ على منافع المركزية مع الالامركزية إن طلبت الظروف ذلك.

## **مزايا و سلبيات اللامركزية في الشراء: مزايا اللامركزية في الشراء:**

- 1 إن اللامركزية في الشراء أسلوب مفضل حينما تمتد المنظمة في رقعة جغرافية واسعة، تمتلك عده فروع، فيستقل كل فرع في شراء حاجاته محلياً مما يوفر السرعة في التجهيز و عدم توقف الإنتاج.
- 2 كما أن اللامركزية في الشراء تسمح للفروع معرفة الأسواق النحلية من أسعار و شروط دفع الموردين محليين، حيث أن الفرع أكثر التصاقاً بالبيئة المحلية و أكثر معرفة لظروفها و ما هو متوفّر لديها من مواد.
- 3 كما أن اللامركزية تخلق علاقات طيبة بين المحيط و المجتمع المحلي و إدارة الفروع و تزيد من تلاحمها و تخلق علاقات عامة تحتاجها مؤسسات اليوم.
- 4 كما توفر اللامركزية المرونة في التجهيز، فهي تستطيع شراء ما تحتاجه دون استثمار غير اقتصادي للموارد، و هي توازن بين ما تحتاجه و ما هو معروض من السلع في السوق، وقد يتذبذب الطلب على منتجاتها مما يؤدي إلى طلبها المزيد من المواد أو عدم حاجة إلى مواد إضافية و لذا فإن اللامركزية توفر لها مرونة في الإنتاج.

## **سلبيات اللامركزية:**

- 1 إن صغر حجم مشتريات الفروع قد لا تسمح لها التمتع بمنافع الشراء الكبير من خصم أو شروط دفع.
- 2 كما أن تعدد إدارات يتطلب المزيد من الكوادر التي تحتاجها الفروع.
- 3 ناهيك عن الأزدواجية في إجراءات الشراء و ما تكلفه من إنفاق إضافي.
- 4 كما أن اللامركزية و انفراد كل فرع في توفير مشترياته يؤدي إلى عدم استقرار الأسعار، و صعوبة وجود سياسة سعرية موحدة للمؤسسة، مادامت تكاليف شرائها مختلفة و من مصادر متباينة.

## **الموازنة بين المركزية و اللامركزية: 1**

وبعد استقرار المآخذ التي وجهت للمركزية و فوائدها و اللامركزية و فوائدها، نستطيع القول أنه لا وجود لمركزية مطلقة، أو لا مركزية مطلقة، وإن التنظيم الإداري السليم هو ذلك التنظيم الذي يوفر تناغماً بين المركزية و اللامركزية، و لا يتم ذلك إلا بتحليل الموقف قبل اتخاذ القرار باختيار المزيج المرغوب

---

<sup>1</sup> مهدي زويلف، سليم العلاونة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

لموقف معين مستنددين على التحليل الذي يفترض التباعد الجغرافي لتحقيق أقصى مردود في ظل ذلك المزيج.

- 1 أن يتم تحديد واجبات ومسؤوليات الإدارة المركزية للشراء ومسؤوليات إدارة شراء الفروع بطريقة لا تقل الالتباس أو التقاطع أو التضارب أو الازدواجية، و بغير ذلك ستم الفوضى في عمليات الشراء وتقل كفاءة إدارة الشراء و من ثم كفاءة المنظمة.
- 2 أن تقتصر مسؤولية المركز الرئيسي للشراء وضع السياسات بعد دراسة السوق و الدراسات المتعلقة بالموردين و الأسعار و الموصفات و الرقابة لضمان وحدة الإجراءات و إتباع الثوابت في إدارة المنظمة.
- 3 أن يمتلك المركز الرئيسي للشراء سلطة شراء المعدات الرأسمالية و مهام التشغيل عند الشراء الكبير و توزيعها على الوحدات الإنتاجية وذلك لجسامته تكاليف تلك المواد.
- 4 أن نوفر انتقالاً للمعلومات بين الفروع و الإدارة المركزية لتسهيل عملية الرقابة إلى جانب تسهيل نقل الفائض من الماد إلى موقع آخر.
- 5 وعلى ضوء تلك الخطوات سيتم التزاوج بين المركزية و اللامركزية في موقف يتعدد به تطبيق المركزية لوحدها أو اللامركزية منفردة.

## 1- علاقـة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى في المؤسسة:

يعتبر الشراء وسيلة من الوسائل التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها مما يستدعي تعاون الوظائف فيما بينهما و تنسيق أعمالها و هذا يجعل كل وظيفة تساهـم في نشاط المؤسسة، و على ضوء هذا فإن الشراء نـيـطـه عـلـاقـات تـعاـون و اـتصـال بـيـن الـوـظـائـفـ الـمـؤـسـسـةـ ولا سيما: التخزين، الإنتاج، المالية، البيع... إلخ. باعتبارها ذات اتصال دوري مع الشراء.<sup>1</sup>

### عـلـاقـةـ الشـرـاءـ بـوـظـيـفـةـ التـخـزـينـ:

إن العلاقة بين الشراء و التخزين علاقة عضوية بحيث لا يمكن التعرض لإحداها دون التعرض للأخرى، لأن وظيفة التخزين تمثل في تخزين المواد و الأصناف التي تشتريها المؤسسة و بحيث الجزء

<sup>1</sup> مهمـيـ الوزـاجـيـ، التـموـينـ وـ أـثـرـهـ عـلـىـ الحـالـةـ المـالـيـةـ لـلـمـؤـسـسـةـ، جـامـعـةـ الجـازـيرـ، 96-97ـ صـ

الأكبر من نشاط و برنامج الشراء يتحدد طبقاً للطلبات التي تأتي من المخزونات وهذا حسب تقديرات و نظام تسيير المخزونات و معرفة معدلات الاستعمال للأصناف و المواد و تحديد معدل دوران المخزن و تحديد الحدود العليا و الدنيا للمواد المختلفة يعد وسيلة للرقابة على المشتريات و أداة لتوجيهه لأعمال الشراء يعد وسيلة للرقابة على المشتريات و أداة توجيهه لأعمال الشراء بما توفره من معلومات مهمة عن وظيفة المخازن بدقة.

### **علاقة الشراء بـوظيفة الإنتاج:**

يرتبط الشراء مع الإنتاج في المؤسسات الصناعية إرتباطاً تاماً، لأن مهمته تتركز على توفير المواد و مستلزمات الإنتاج هذه الأخيرة لإتمام عمليتها الإنتاجية بشكل جيد، وهذا بتوفير كل المعلومات الخاصة بأنواع و مواصفات المواد و الكمية التي ينبغي توفيرها في الوقت المحدد.

كذلك لابد أن تكون هناك توفيق تام بين توفير احتياجات المؤسسة في المواد و المستلزمات الأخرى و برنامج الإنتاج المخطط، إذ لا يمكن لإدارة الإنتاج أن تقدر برنامجها الإنتاجي إلا بعد التأكد التام من إمكانية توفير المواد في الوقت المناسب، وكذلك بالنسبة لتقدير تكلفة الإنتاج لا تتم إلا بعد معرفة تقدير أسعار المواد الأولية و المستلزمات الأخرى، مما تقدم يجب أن تكون هناك تعاون تام بين الشراء و الإنتاج، وهذا بتوفيرها كل المعلومات المتعلقة بال النوعية و المواصفات المطلوبة وهذا لإتمام عملية الشراء في أحسن الظروف.

### **علاقة الشراء بالإدارة المالية:**

تحاول الإدارة المالية تحقيق التوازن بين إيرادات المؤسسة و نفقاتها، و بما أن الشراء يمثل حصة كبيرة من تكاليف المؤسسة و يتطلب أموالاً كثيرة تناول وظيفة الشراء أن تعرف الإمكانيات المالية التي تتمتع بها المؤسسة التي على ضوئها تبني سياستها الشرائية و هذا بمحاولة قدر الإمكان تخفيض تكاليف الشراء، و البحث عن مصدر التموين المناسب و هذا يتطلب التعاون بين هذين الإدارتين لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

### **علاقة الشراء بإدارة المبيعات:**

يوجد تعاون بين إدارة الشراء و المبيعات من خلال الصلة الموجودة بين الشراء و البيع فالشراء يحكم ارتباطه المباشر مع السوق و معرفة المنافسين يساعد المبيعات في طرق البيع و الترويج التي يتبعها المنافسون و على المبيعات أن تعلم الشراء بحالة الأسواق و اتجاهات أسعار المواد و نوعية و مواصفات المنتجات المطلوبة في السوق.

## I-2- التسبيير العقلاني لعملية الشراء:

### 1- إجراءات عملية الشراء:

و نوردها كما يلي: <sup>1</sup>

#### 1- الاعتراف بالحاجة:

إن جميع معلومات الشراء تبدأ بالاعتراف بالحاجة أي يجب توصيفه بدقة لكي تعرف جميع الجهات على الأصناف المراد شراؤها، وهذا يستدعي مراقبة و متابعة المخزونات بطريقة دائمة للتأكد من عدم وجود الأصناف المطلوبة في المخازن لتفادي التكرار في الشراء و يجب معرفة مسبقاً الطاقة المتاحة للتخزين لمعرفة الكمية التي يمكن استيعابها و معرفة آجال التسليم و شروطه... إلخ.

و في بعض الأحيان تكون هناك حالة طلب مستعجلة وهذا راجع لنفاذ المخزونات لسوء تحديد مستوى المخزون الأمان أو خطأ في التقدير الاحتياجات.

#### اختيار مصادر الشراء:

بعد الإنتهاء من دراسة طلبات الشراء و تحديد الاحتياجات بالمواصفات المطلوبة تأتي مسؤولية اختيار مصدر الشراء المناسب الذي يمكن الحصول منه على الأصناف المرغوب فيها وهذا يتطلب بحث واسع عن الموردين المتحمل التعامل معهم و جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بهم، تمهدأ لاختيار أفضلهم بعد القيام بتقسيمهم، فيقوم الشراء بإعداد قائمة للموردين المتحملين الذين يتوافر لديهم العنصر المطلوب شراؤه، إلى جانب بعض العناصر التي تهم المورد المختار مثل: المرونة اتجاه طلبات الزبائن، علاقته التجارية، قوته المالية، و استقراره و احترامه المطلق للعقود التجارية، شروط الدفع. و عموماً فإن أحسن و أفضل مورد بالنسبة للمؤسسة هو الذي يوفر المادة المطلوبة بالنوعية المحددة و في الوقت المناسب و بسعر معقول و مقبول و يضع كل قدرته في البحث و التطوير لصالح المؤسسة.

#### إصدار أمر الشراء:

بعد القيام باختيار أفضل مصدر للشراء تأتي الخطة الموالية و هي إصدار أمر الشراء الذي يعتبر أداة قانونية لها قيمتها لأنها عقد يرتبط المؤسسة و المورد، و يتضمن أمر الشراء المعلومات التالية: <sup>2</sup>

- إسم و عنوان المؤسسة؟

<sup>1</sup> مهملي الوزناجي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> مهملي الوزناجي، نفس المراجع السابق، ص 45.

- رقم الطلبية؛
- إسم و عنوان المورد؛
- وصف كمي للأصناف و المواد المطلوبة؛
- تاريخ الاستلام و شروط الدفع.

كل هذه المعلومات تعتبر مهمة لأنها تحدد الشروط العامة للشراء و يجب المحافظة عليها لكونها تمثل مصدر للمعلومات الداخلية يمكن الرجوع إليها مستقبلاً ووثيقة إثبات يمكن استعمالها في حالة وجود خلاف أو نزاع بين الطرفين.

### **متابعة أمر الشراء:**

لا تنتهي مهام الشراء بإصدار أمر الشراء إلى المورد بل تتمد مسؤولية إلى متابعة طلبات الشراء السابقة إرسالها، لأنه من بين أهدافها هو التسليم في الوقت و المكان المناسبين، و لكن يتحقق ذلك فمن الضروري وضع إجراءات لمتابعة جميع طلبات الشراء المرسلة إلى الموردين.

إن عملية المتابعة تتكون أساساً من التأكد من تنفيذ المورد لتعهده بالتسليم في الوقت المناسب والمكان المناسبين، و بالتالي فهي تتضمن نوعان الاتصال المستمر و المنظم من اللحظة التي يتم فيها تنفيذ طلبيات الشراء، و تظهر أهمية المتابعة في حالة حدوث بعض الظروف الطارئة التي تستدعي تنفيذ الطلبية، أي الحصول مبكراً بسرعة على تسليم المواد.

### **الاستلام و الفحص:**

على المورد أن يقوم بتسليم الأصناف المتفق عليها في أمر الشراء، وفقاً لشروط المتفق عليها، مع مراعاة المواصفات و الآجال المحددة، حيث يقوم الشراء بإشراف على استلام الأصناف و إبداعها في مخازن المؤسسة و يعتبر نشاط الاستلام عمل كتابي بطبعته و يتمثل في إعداد تقرير يصف أنواع وكميات المواد التي تتضمنها الشحنة المستلمة و بعدها تجري عمليتين ضروريتين.

### **1- مراقبة الكمية:**

و هي مجموعة العمليات التي بواسطتها تبين طبيعة و كمية المواد، و حالتها و تاريخ استلامها و مطابقتها مع الموصفات المحددة و هذا بإجراء عملية العد ل مختلف المواد للتأكد من الكمية المستعملة قد استكملت العدد.

## 2- مراقبة النوعية:

و هدفها هو مراقبة مطابقة الأصناف و المواد المستلمة مع عقد الشراء و من ثم مراقبة النوعية و هذا بإجراء اختبار على عينة معينة حسب خصائص محددة مسبقاً. فإذا كانت رقابة النوعية إيجابية يعد تقرير يصف أنواع و كميات المواد التي تضمنتها الرقابة و إعلام الجهات المعنية بسلامة و مطابقة المواد للمواصفات المحددة، أما في حالة وجود رقابة سلبية للمواد توجد حالتين:

- استرجاع المشتريات الفاسدة إلى المورد؛
- إجراء عقوبات جزائية ضد المورد مع الاحتفاظ بالمواد الفاسدة و بشكل عام، توضع في متناول المصالح المعنية تقارير مراقبة النوعية الموجودة في وثيقة الاستلام.

## مراجعة الفواتير و الاحتفاظ بالسجلات:

يتولى الشراء عملية مراجعة الفواتير، على أساس الاستلام الفواتير هو الدليل على أن المورد قد قام فعلاً لشحن المواد المتفق عليها، و هذه الخطوة تعتبر ضرورية لعملية المتابعة و لكون الاستلام و مراجعة الفواتير يمثل جزء من مسؤولية من قام بالشراء.

و في حالة وقوع أخطاء فإنه من واجب الشراء الاتصال بالمورد لغرض تصحيح الخطأ و إجراء التعديلات اللازمة، و هذا من أجل القيام بتسجيل كل العمليات الالزمة و مراقبة الإجراءات الداخلية بالمؤسسة. و في الأخير يتم الاحتفاظ بالسجلات لجميع إجراءات الشراء، و السبب في ذلك أن الجزء الأكبر من صفقات الشراء في المؤسسة الإنتاجية يمثل طلبات متكررة، و من ثم تقوية ملف الموردين في عمليات شراء جديدة، و من ناحية أخرى فإن طلبات الشراء هي في الواقع مستندات و من ثم ينبغي الاحتفاظ بها إلى أن تنتهي الآثار القانونية المترتبة عليها.

## 3- سياسات الشراء:

يتوقف القرار بشأن الكميات الواجب شرائها من المواد على عاملين رئисيين هما: أسعار الشراء و التواريف التي يجب أن تتم فيها، فإذا تبأت الإدارة بأن الأسعار ستارتفاع في المستقبل القريب فإنها تعمد إلى شرائها بكميات كبيرة و تخزينها حتى تغطي حاجتها منها لفترات طويلة، و إذا تبأت بأن الأسعار

ستهبط فإنها لا تشتريها إلا بما يكفي حاجتها في المدى القريب، و يمكن سياسات الشراء إلى خمس أنواع التالية:

**أ- الشراء المؤقت:** ويقصد بها شراء المواد بكميات تكفي حاجة العملية التصنيعية في المدى القصير، أما بالنسبة للمواد التي لا تحتاج إليها المصانع في الوقت الحاضر، فيؤجل شراؤها إلى المستقبل، و تستخدم هذه السياسة الظروف الآتية:

-1 أسعار المواد أعلى من المتوسط أو من الأسعار المتوقعة؟

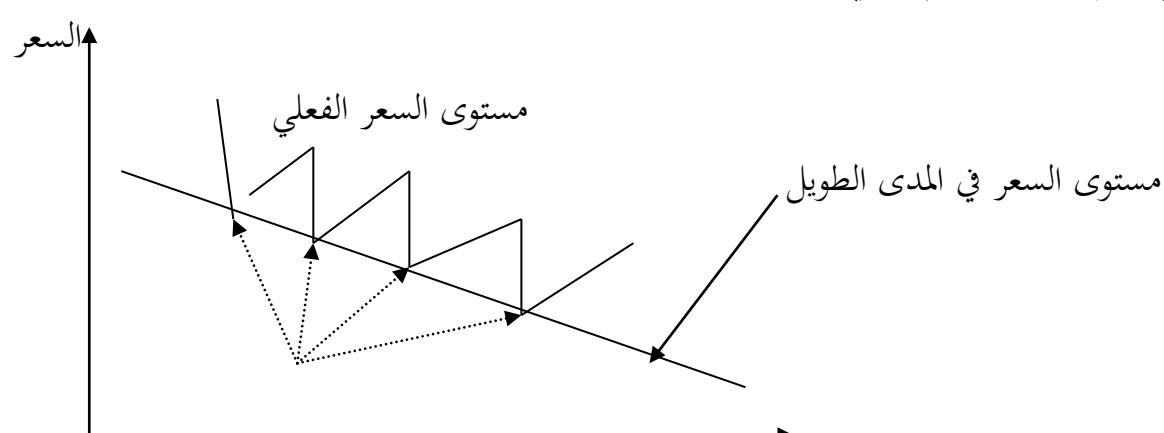
-2 أسعار المواد في هبوط مستمر؟

-3 عدم ثبات الأسعار و تذبذبها بعنف من يوم لآخر؟

-4 عدم ثبات الكمية التي تتطلبها العملية التصنيعية من المادة المعينة.

و الواقع أن الهدف الرئيسي من استخدام هذه السياسة هو تخفيض كمية المخزون إلى أدنى حد ممكن حتى لا تتعرض الشركة إلى الخسائر نتيجة هبوط الأسعار، ولاشك أن هناك بعض المخاطر من تطبيق هذه السياسة فإذا ارتفعت الأسعار بدل هبوطها فإن تكاليف الإنتاج ستترتفع عن تكاليف الإنتاج بالشركات المنافسة، مما يدفع الشركة المعينة إلى البيع بأسعار مرتفعة فتفسد أسواقها أو البيع بأسعار التي يبيع بها المنافسون فتفقد جزءاً من أرباحها.

**ب- الشراء بمتوسط سعر الهبوط:** و يقصد بهذه السياسة شراء جزء من الكمية الازمة من المواد للعملية التصنيعية كلما حدث إنخفاض شديد في الأسعار، وذلك إذا كان الاتجاه العام للأسعار في هبوط مستمر و الواقع أنه نادراً ما ترتفع أو تنخفض أسعار المواد فجأة بل عادة تأخذ اتجاهها ثابتًا سواء نحو الارتفاع أو نحو الهبوط، و عملياً لا يأخذ هذا الارتفاع أو الانخفاض شكل خط مستقيم، بل يأخذ شكل من المنشار، و تساعده هذه السياسة الإدارية على تركيز مشترياته في الفترة التي تهبط فيها الأسعار إلى أدنى حد و بذلك تستطيع أن تتحقق أفضل مستوى للأسعار في المدى الطويل و لمزيد من التوضيح نقدم الشكل البياني التالي:



## موقع الشراء

### الوقت

**ج- الشراء مقدماً:** و يقصد بهذه السياسة شراء الكميات اللازمة من المواد لتعطية حاجتها خلال فترات طويلة في المستقبل، و طبيعي يتوقف الأمر على درجة دقة في التنبؤ بالأنواع والكميات المطلوبة، و تستخدم هذه السياسة إذا كانت أسعار المواد ثابتة إلى حدّ ما و بذلك يمكن الحصول على أرخص الأسعار لشرائها بكميات كبيرة، هذا بالرغم من عدم الحاجة إليها في المدى القريب، كما تستخدم إذا توقعت الإدارة ارتفاعاً في أسعار المواد.

**د- الشراء لإعادة البيع:** يقصد بهذه السياسة شراء المواد الأولية بكميات أكبر من الحاجة الفعلية لتحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح، فالهدف من هذه السياسة ليس فقط شراء المواد بقصد استخدامها في العملية التصنيعية، بل أيضاً بقصد إعادة بيعها حين ترتفع أسعارها وبذلك تستطيع الإدارة تحقيق أرباح من عملية تصنيع جزء منها و من عملية إعادة بيع الجزء الباقي، و لعل أهم ضرر ينجم عن هذه السياسة ما يتعرض له المشتري من خسائر إذا لم تتغير الأسعار أو هبطت هبوطاً كبيراً. لهذا السبب تحافظ الإدارة العليا لنفسها بحق اتخاذ قرار بشأن استخدام هذه السياسة.

و تتفق هذه السياسة مع ثلاث سياسات السابقة في أن استخدام كل منها يتوقف على حركة الأسعار في المستقبل، و لكنها تختلف عنهم من ناحية الغرض، فتهدف هذه السياسة إلى تحقيق الأرباح إذا كان هناك توقع بارتفاع الأسعار، و في حين تهدف السياسات الأخرى إلى منع حدوث خسائر بسبب ارتفاع الأسعار، لذلك تعتبر سياسات دفاعية، و تستخدم كثير من الشركات الصناعية هذه السياسة من وقت لآخر خوفاً من أن تفاجأ بأزمة في مادة معينة، نتيجة لإضراب العمال لدى المورد، أو نتيجة لأزمة في المواد التي تستخدم في عملية تصنيعها، مما تؤدي إلى توقف خطوط الإنتاج فيها، و لكن إذا لم يحدث شيء من ذلك فإنها تتكلف كثيراً نتيجة لتخزين كميات كبيرة لفترات طويلة.

**هـ- الشراء التبادلي:** يقصد بهذه السياسة الاتفاق بين الشركة المعنية و المورد على تبادل منتجاهما، بمعنى أن تشتري الشركة حاجتها من المورد، و يشتري المورد حاجة من المنتجات من الشركة و هي سياسة معروفة بين الشركات التي تعمل في صناعة المواد الكيماوية، فتهدف الشركات

من استخدام هذه السياسة إلى إجراء استقرار في عملياتها الصناعية و البيعية سواءً كانت مشترية أو بائعة.

و يعاب على هذه السياسة أن المشتري لن يكون له حرية اختيار المورد الذي يعطيه أفضل شروط البيع، لذلك يجب دراسة المزايا التي يمكن تحقيقها من هذا الاتفاق و المساوى التي قد تترجم عنه، وبناءً على هذه الدراسة تقرر الإداره ما إذا كان من الأفضل لها تطبيق أو عدم تطبيق هذه السياسة.

## II- جوانب علاقة وظيفة الشراء بوظيفة التخزين:

### II-1. وظيفة التخزين:

#### 1- مفهوم و أهمية التخزين:

**مفهوم التخزين:** يعرف التخزين على أنه : " حفظ المواد لفترة زمنية محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها، و تحفظ ضمن شروط السلامة، و هو معدل للتتدفق المادي"<sup>1</sup>  
**أهمية التخزين:**

قد تصل قيمة المخزون السلعي إلى نصف متوسط الاستثمارات في المؤسسات,<sup>2</sup> و من هنا تصل أهمية التخزين و الإشراف و الرقابة على المخازن واضحة في كثير من المؤسسات خاصة الصناعية منها.

تضيف كذلك علاقة هذه العملية بالعمليات الإنتاجية و التي يجب العمل على استمرارها و بدون زيادة غير ضرورية في الاستثمارات في المخزون السلعي، و تعمل وظيفة التخزين على ملاحظة الأصناف البطيئة حتى تعمل على جعل معدل الدوران في الحدود المناسبة، و تعمل كذلك على تحاشي أو التقليل إلى أدنى حد ممكن في الخسائر في المخزون السلعي بسبب التقادم أو التلف، و إخطار الجهات المسؤولة عن الفائض و الأصناف المتراكمة حتى تعمل على التخلص منها و بيعها.

<sup>1</sup> علي كساب، دروس تسيير المخزونات، جامعة الجزائر، 2001.

<sup>2</sup> صلاح الشنوا尼، مرجع سابق ذكره، ص 261.

و تعمل كذلك وظيفة التخزين كمساعد لوظيفة الشراء في الاحتفاظ بسجلات صحيحة للرقابة على المخزون السلعي، و كذلك تقديم النصائح فيما يتعلق بشراء الأجزاء و المواد و السلع للمحافظة على المستويات الصحيحة من المخزون.

## 1- مفهوم ووظائف وظيفة التخزين:

نستطيع أن نعرف وظيفة التخزين بأنها الوظيفة التي توكل إليها المهام التالية:<sup>1</sup>

- استقبال المواد الخام و الأجزاء و القطع و الأدوات و الأجهزة و الأصناف الأخرى و إضافتها إلى عهدة المخازن؛
- حفظ و تخزين الأصناف المختلفة و الحافظة عليها؛
- تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة؛
- تدنية التقادم الفني للأصناف، و حفظ فائض الإنتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيها؛
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلاف أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون؛
- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عمليات المناولة و صرف و استقبال المخزون بطريقة مناسبة؛
- المساعدة في تحديد أرصدة المخزون بحيث تحصل على المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ قرار الشراء في الوقت المناسب.

## II- التسبيير العقلاني للمخزونات:

### 1- وضعية المخزون:

إن سياسة التخزين تهدف إلى ضمان استمرارية عملية الاستهلاك في كل وقت، إذ أن حالة تضييم المخزونات قد يسبب خطر للمؤسسة و التي قد ينتج عن:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، 1998، ص 203.

<sup>2</sup> مهلي الوزناجي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

-1 وجود فجوات على مستوى برمجة التموينات؛

-2 عدم تواافق التموينات مع الاستهلاكات.

نتيجة هذه العوامل تؤدي المؤسسة إلى تحمل أعباء إضافية تعيق الطاقة المالية.

## 2. حالة النفاد و نقص في التخزين:

إن نشاط المؤسسة يتطلب وجود دائم لكميات كافية في المخزونات، من أجل تلبية احتياجاتها بصفة منتظمة، هذه الكمية تسمى بمخزن الأمان، وقد تنتج حالة النفاد و النقص في التخزين من العوامل التالية:

-1 التأخير في استلام الطلبيات في الآجال المحددة؛

-2 عدم قدرة المؤسسة في التموين بانتظام بسبب وضعيتها المالية؛

-3 نفاد بعض المواد و المنتجات في مخازن الوردين.

حيث حالة النقص أو الزيادة في التخزين تنشئ تكاليف إضافية، و سنرى أنها مكلفة للمؤسسة، وهذا ما سنراه بتعرضنا لتكلفة المخزونات.

## تكاليف تسيير المخزون:

إن دور المخزون هو وضع في متناول المؤسسة الكمية التي هي في حاجة إليها في ظل الشروط الاقتصادية، حيث أن التكاليف الناتجة عن عملية التموين لا تقصر فقط في تكلفة شراء المواد والبضائع، بل تشمل أيضاً تكلفة الاحتفاظ بالمخزونات و تكلفة النفاد. و من أجل الوصول إلى تسيير عقلاني للمخزونات يجب تدنية و تخفيض هذه التكاليف.<sup>1</sup>

### 1- تكاليف تحضير الطلبيات:

هذه التكاليف تمثل في إجراءات الشراء التي تقوم بها المؤسسة، من بداية الإعداد و التحضير لدخول السوق إلى غاية تنفيذه. و هذه التكاليف ذات صفة إدارية، تمثل في مصاريف التحضير والمتابعة، و إصدار الطلبيات و مصاريف الاستلام و التفريغ و المراقبة و الكمية و النوعية، ومصاريف محاسبة الحركات و تسوية الفواتير...

---

<sup>1</sup> مهلي الوزناجي، المرجع السابق، ص 51

حيث تزداد تكلفة تحضير الطلبيات بتزايد عددها، و من ثم فتدنية و تخفيض هذه التكاليف يتم لما تقوم بتحفيض عدد الطلبيات، و يتم هذا عن طريق التموين بكميات اقتصادية، مما يساعد في تخفيض الاحفاظ بالمخزون و النفاد.

## 2- تكاليف الاحفاظ بالمخزون:

هذه التكاليف تتضمن أعباء مالية و أعباء التخزين:

أ- **الأعباء المالية:** و تمثل في الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون في حالة الاقتراض من المؤسسات المالية أو في تحميد جزء من رأس المال المؤسسة في تمويل المخزونات، و هو التمويل الذاتي.

ب- **أعباء التخزين:** و هي الأعباء المتعلقة بحفظ و صيانة الأصناف المخزنة كالمراقبة، و تكاليف الإيجار، و تكلفة التقادم الرمزي، و تدهور قيمة المخزونات، حيث أن هذه التكاليف تؤثر على الحالة المالية للمؤسسة.

## 3- تكاليف النفاد:

تنبع تكلفة النفاد إذا حدث انقطاع في التموين لسبب من الأسباب، سواءً داخلية أو خارجية، ولم يكن هناك وجود مخزون أمان كاف لتلبية احتياجات الإنتاج و التسويق، و هي مقسمة إلى تكلفة نفاد داخلية أي تكلفة العجز الداخلي و هي تكاليف تتحملها المؤسسة نتيجة انقطاع عمليات الإنتاج و هي تابعة لفترة العجز. و أخرى خارجية متمثلة في الربح الغير محقق و تكلفة النفور (المتمثلة في نفور جزء من السوق عن المؤسسة)، بالإضافة إلى تكلفة الفرصة البديلة. حيث تؤثر هذه التكاليف على الحالة المالية للمؤسسة، و هي نسبة مقدرة من قيمة المخزون المتوسط، و وبالتالي يجب العمل على تدريتها إلى أدنى حد ممكن.

## نماذج تسيير المخزون:

يرتكز تسيير المخزونات على ثلاثة خطوات أساسية يجب إتباعها:

- تقدير الاستهلاكات، يعني تقدير الاحتياجات خلال مدة معطاة، هذا التقدير يجري قبل الاستهلاك حتى نستطيع تنظيم عمليات التموين.
- معرفة مصدر التموين، فيما يتعلق بالكمية، النوعية، و الآجال.
- وأخيراً تقدير فجوات و نقص التموين، يعني القيام بالتحكم في خطر النفاد و الزيادة في التخزين.

## **نموذج ويلسن<sup>1</sup>: Wilson**

يعبر عن مؤونة في انتظار استعمال لاحقا، يستدعي الاحتفاظ به في شكل مخزونات لوقت استهلاكه، مما يتطلب توفير أموال معتبرة لتغطية مختلف التكاليف المتعلقة به.

زيادة على ذلك، إمكانية تعرض المخزون إلى أخطار مختلفة كالتقادم الزمني، والتلف، والسرقة... إلخ فالمخزونات تتأثر بالسياسة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة، وهذا يتطلب توفير تدفق مستمر للمواد حتى لا يحدث أي انقطاع في نشاط المؤسسة قد تنجو عنه تكاليف تحملها المؤسسة و من ثم يصبح من الضروري الاحتفاظ بمستوى تخزين معين لمواجهة أي نقص في استلام الطلبيات أو لزيادة طلبيات العملية الإنتاجية لاستهلاك المواد الأولية.

فتتحديد مستوى أمثل للمخزونات هو ضبط للعلاقة الموجودة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من جهة، و تكلفة النفاد من جهة أخرى، فتجد المؤسسة نفسها أمام وضعية طلب كميات قليلة لتخفيض تكاليف التخزين، و طلب كميات كبيرة من أجل تخفيض تكاليف تحضير الطلبيات.

فالتمويل بكميات كبيرة يؤدي إلى زيادة رأس المال المستثمر في المخزون، و بالتالي تجميد جزء كبير من رأس المال المؤسسة لأن التخزين أكثر من اللازم معناه تكلفة مالية.

و التموين بكميات قليلة قد يسبب للمؤسسة خطر التوقف و تعطيل نشاط المؤسسة بسبب النفاد والتخزين الأقل من اللازم، مما يكون تكلفة اقتصادية، أي تكلفة الفرصة البديلة. و لكي يمكن من تخفيض تكاليف تسيير المخزونات، مع إبقاء مستوى كاف من الخدمة، يستحسن استعمال التنبؤ بكميات المطلوبة.

و عليه فإن نموذج Wilson مبني على التحكم في مستوى الطلبية الأمثل، وللوصول إلى هذا الهدف، يكفي القيام بحساب الكمية الاقتصادية المطلوبة و الوقت الضروري لإعادة التموين من قبل المؤسسة التي تخفض من تكاليف تحضير الطلبيات و تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

**الفرضيات البسيطة لنموذج ويلسن : Wilson**

إن تكوين نموذج رياضي يتضمن عموماً فرضيات بسيطة التي قد يتحقق القليل منها في الحياة العملية، و يستخدم هذا النموذج ضمن الشروط التالية:

- الاستخدام و الطلب و المبيعات الثابتة؛

---

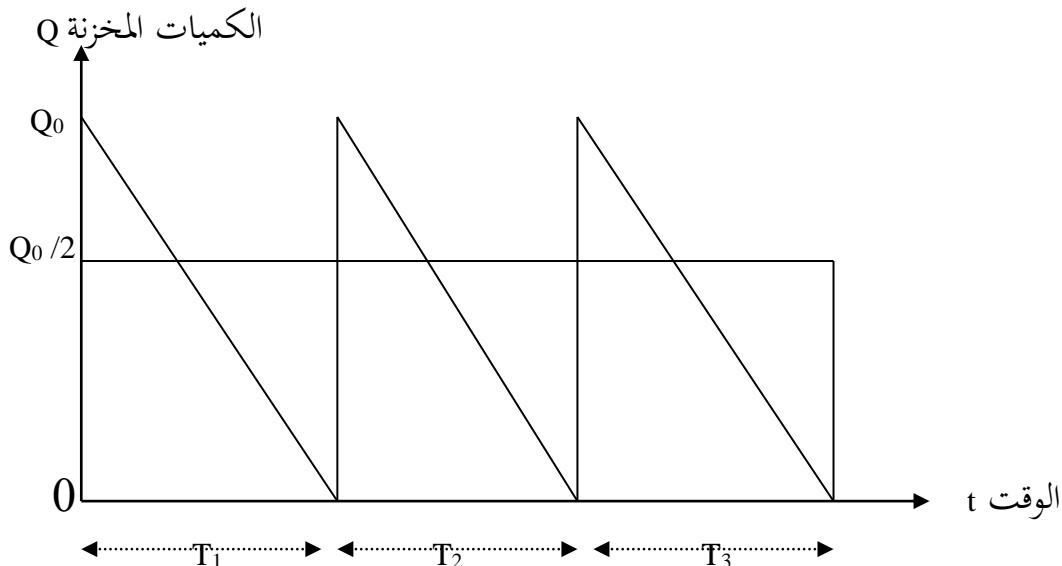
<sup>1</sup> مهلي الوزنادي، مرجع سابق ذكره، ص 68.

- الفترة الزمنية بين طلب البضاعة و استلامها (فترة الانتظار) ثابتة و معروفة.
- لا تمثل الفراغات المخصصة للمخزون وسائل الشحن و التفريغ قيوداً هيكلية؟
- تكاليف إصدار الطلب و تكاليف التخزين مستقلة عن أهمية الطلب.
- السعر معروف و ثابت، وهو مستقل عن الكمية المطلوبة.
- عدم وجود تكلفة النفاد.
- مخزون الأمان معدوم؟

و فيما يلي نفرض معلم نموذج Wilson:

- $N$  = مجموع الاستهلاكات أو الاستخدام السنوي؛
- $P$  = السعر (سعر الوحدة الثابت)؛
- $Q$  = الكمية الاقتصادية المثلثى؛
- $CL$  = تكلفة إرسال الطلبية؛
- $C_s$  = تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، و هي نسبة مقدرة من قيمة المخزون المتوسط؛
- $T = D$  التكلفة الإجمالية = تكلفة الشراء + تكلفة إرسال الطلبية + تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

إذا قمنا بتطبيق الفرضية البسيطة، فإننا نبين تغير الكميات المخزنة كما يوضحه الشكل الآتي:



تقييم نظري للمخزون

حيث نلاحظ من الشكل، أنه خلال كل مرحلة تموين المخزون يتغير من  $Q_0$  إلى  $Q$ . و يبين كذلك أن خلال السنة المخزون المتوسط هو  $Q_0 / 2$ .

و انطلاقاً من معالجة التكلفة الإجمالية فإنه سندين مركبات كل تكلفة كما يلي:

$$- \text{تكلفة الشراء} = \text{الاستهلاكات} \times \text{التكلفة الواحدة للشراء} = N \times P;$$

$$- \text{تكلفة إرسال الطلبيات} = \text{عدد الطلبيات} \times \text{تكلفة الإرسال};$$

$$- \text{حيث عدد الطلبيات} = \text{الاستهلاكات} / \text{الكمية الاقتصادية المطلوبة}.$$

$$\text{و التي نرمز لها بالرمز } .n = N / Q , CL = (N / Q) . CL$$

- تكلفة الاحفاظ بالمخزون: و هي نسبة مقدرة من قيمة المخزون المتوسط، حيث المخزون المتوسط

$$.Q / 2 =$$

$$\text{و من ثم قيمة المخزون المتوسط} = (Q \times P) / 2;$$

و منه نجد تكلفة الاحفاظ بالمخزون تساوي:

$$Cs = N \times P + (N \times CL / Q) + (Q \times P \times Cs / 2)$$

بهذا نقوم بحساب قيمة  $Q$  التي تجعل التكلفة الإجمالية أقل ما يمكن.

بما أن  $N \times P$  و التي تمثل تكلفة الشراء الإجمالية ثابتة و بالتالي هذا يسهل في البحث عن  $Q$  التي تجعل التكاليف في حدتها الأدنى.

$$T = (N \cdot CL / Q) + (Q \cdot P \cdot Cs / 2) \quad (\text{min})$$

و بفضل الاشتقاد نحصل أخيراً على الكمية الاقتصادية المثلثي و التي تساوي:

$$Q^1 = \sqrt{2 \cdot N \cdot CL / (P \cdot Cs)} \quad \text{و هي معادلة Wilson}$$

و انطلاقاً من معادلة Wilson، نستطيع حساب العدد السنوي للطلبيات و التي تساوي:

و الحصول كذلك على مدة إعادة التموين، الفاصلة بين طلبيتين و التي نرمز لها بـ  $T$  و التي تساوي:

$$T = Q / N \quad \text{أو} \quad n = 12 / T \quad \text{شهر.}$$

و أخيراً يمكن حساب التكلفة الإجمالية  $T$  بالصيغة التالية:

$$T = N \cdot P + (N \cdot CL / Q) + (Q \cdot P \cdot Cs / 2)$$

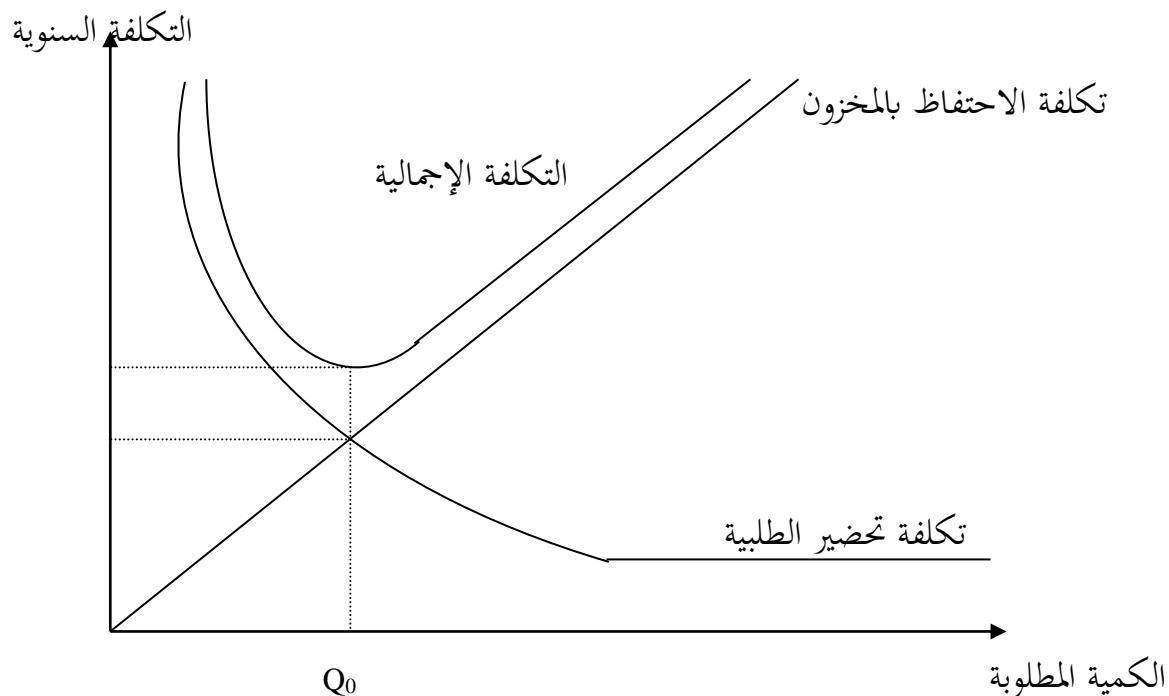
و فيما يلي نوضح بالشكل:

---

<sup>1</sup> مهلي الوزناجي، مرجع سبق ذكره، ص 71

التمثيل البياني للحجم الأمثل للطلبية، و يظهر فيه في الحلة العامة، هيئة المنحنى لكل من: التكلفة الإجمالية، تكلفة الاحتفاظ و تكلفة تحضير الطلبية.

#### شكل رقم 04: التمثيل البياني لمختلف التكاليف:



لقد توصلنا إلى تحديد الكمية الاقتصادية المثلثي  $Q$  ضمن نموذج Wilson و هذا ضمن القروض التي ذكرناها سابقا، و التي قد لا تتحقق أكثرها في الحياة العملية، لهذا نجد أن هذا النموذج تجريدي أكثر منه واقعي، و لكن لا يمكن إنكار محاسنه المتمثلة في:

- الوسائل الداخلية في النموذج بسيطة و قليلة العدد؛

- يمكن تقييم النموذج بسهولة؛

- الكمية المطلوبة قليلة الاستجابة للأخطاء التي قد تقع في الوسائل؛

(تكلفة إصدار الطلب، تكلفة الاحتفاظ بالمخزونات، الاستهلاك السنوي)

#### نظام إعادة التموين حسب نقطة الطلب:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مهملي الوزناجي، مرجع سابق ذكره، ص 73.

إن هذا النظام يتمثل في طلب كميات ثابتة بتاريخ متغيرة، و بالتالي تسمح بالإجابة على السؤال التالي: متى تقوم بالطلب؟

يعلم نظام نقطة الطلب القائم على تسيير المخزونات بإصدار الطلب، و تسمى هذه الحالة بنقطة الطلب  $M$ ، و التي ترتبط بمعدل الاستهلاك أو الاستخدام اليومي  $Cm$  و فترة الانتظار  $d$ ، التي تبدأ من بداية إظهار الاحتياج الواجب طلبه إلى أن تصل المواد إلى الاستعمال الأخير، سواء للاستهلاك أو البيع. حيث معرفة فترة الانتظار  $d$  مفيدة في تفادي الزيادة في الاستهلاكات و التأخر في استلام الطلبيات من الموردين. فعندما نعلم معدل الاستهلاك  $Cm$ ، و فترة الانتظار  $d$ ، فتكون إذن نقطة الطلب هي:  $M = Cm \cdot d$ ، غير أن هذه الحالة قلما تقع، لأن فترة الانتظار تتغير كما يتغير معدل الاستهلاك اليومي بالزيادة أو بالنقصان، و في حالة زيادة فترة الانتظار أو زيادة معدل الاستخدام اليومي، تقع المؤسسة في حالة عجز ما لم يكن هناك مخزون أمان  $Ss$  الذي تحفظ به المؤسسة لمواجهة الأخطار المختلفة الحدوث في المستقبل، فهو يقوم بمتغطية:

- الزيادة الغيرمنتظرة في الكميات المستهلكة؛
- التأخر في استلام الطلبيات من الموردين؛
- الخطأ في التنبؤ و التقديرات؛

و في هذه الحالة، يصدر الطلب عند وصول رصيد المخزون إلى مخزون الإنذار  $Sa$ ، و منه الوصول إلى

تحديد نقطة الطلب كما يلي:<sup>1</sup>

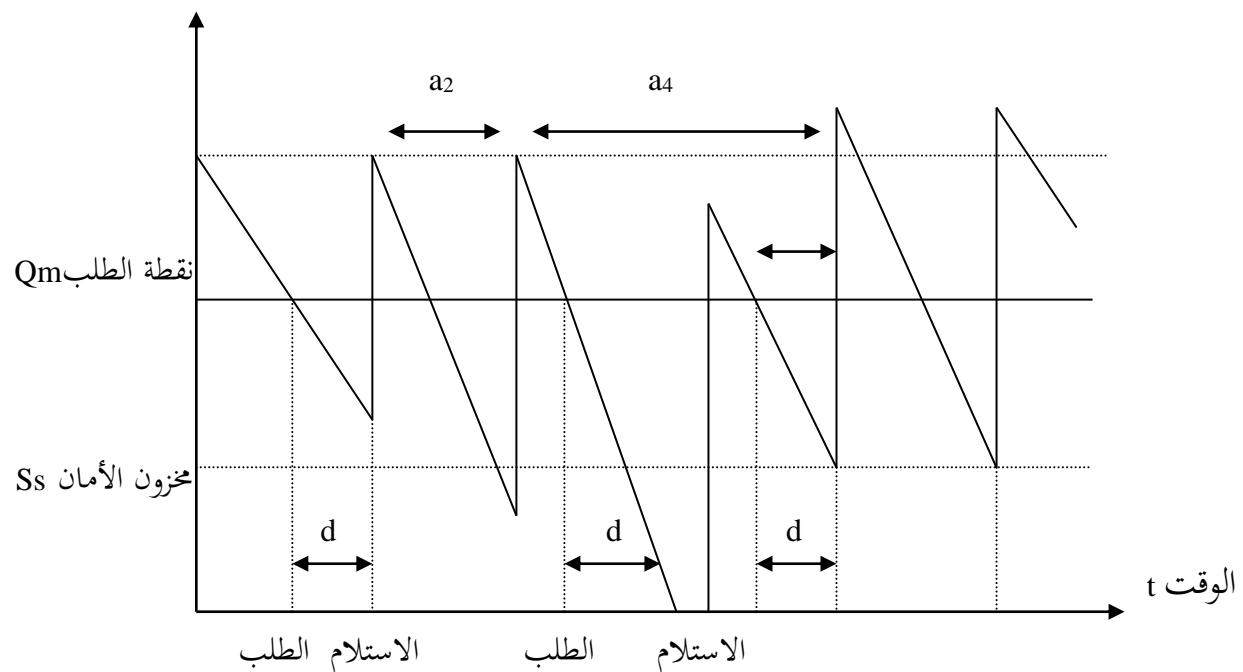
$$m = Cm \cdot d \cdot Ss -$$

و الشكل أدناه يوضح كيفية تسيير المنتوج بهذه الطريقة.

## الشكل رقم 05: كيفية تسيير المنتوج حسب نقطة الطلب

<sup>1</sup> مهملي الوزناجي، مرجع سابق ذكره، ص 74.

## المخزون Q



## **خاتمة:**

من خلال بحثنا هذا نصل إلى النتائج التالية:

- 1- أهمية وظيفة الشراء في المؤسسة كونها تمثل وقود سير العملية الإنتاجية أو التجارية حسب طبيعة نشاطها؛
- 2- أن هذه العملية يجب أن تتم بطريقة علمية وأن تسير بطريقة عقلانية وذلك بإتباع إجراءات محددة وتجنب العشوائية، و كما أنه لابد من وضع سياسة واضحة فيما يخص الشراء تكفل للمؤسسة تحقيق أو تساعدها في تحقيق أهدافها العامة؛
- 3- أهمية وظيفة التخزين في المؤسسة كونها تضمن للمؤسسة خطر انقطاع المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج خطر الانقطاع، و بالتالي استمرارية عملية المؤسسة؛
- 4- العلاقة الوطيدة أو التلازمية بين وظيفتي الشراء و التخزين إذ لا يمكن أن توجد إحداهما دون وجود الأخرى، إذ في كثير من الأحيان تجمع هاتين الوظيفتين في مصلحة واحدة هي التموين و مظاهر هذه العلاقة تجلی فيما يلي:
  - أن المواد المشتراء قبل استعمالها توجه إلى المخازن، رفقة وثائق تساعد وظيفة التخزين رص الكمية الداخلية إلى المخازن؛
  - أن الوظيفة الشراء تضع نصب عينيها قبل إجراء عمليات الشراء سعة المخازن، المستويات، التخزين من جهة و كذلك قبل الشراء تقوم بالتأكد من وجود الأصناف المطلوبة في

المخازن، و كذلك أن عملية الشراء تكون متعلقة بمستويات التخزين، و يجب أن لا يتجاوز الحد الأعلى و أن تكون أقل من الحد الأدنى، كما يكون طلب عند نقطة إعادة الطلب.

و سيمكنا دراستنا هذه من طرح عدة أسئلة كما يلي:

- 1- ما جدوى الفصل بين وظيفتي الشراء و تسيير المخزونات مادامت هذه العلاقة التلازمية والتكمالية موجودة بينهما، كما أن الواقع العملي يدعم هذه النظرة حيث أن هناك مصلحة واحدة هي وظيفة التموين و تجمع بين الوظيفتين.
  - 2- ما هي الصعوبات التي تظهر في حالة مركزية الشراء و لا مركزية التخزين أو العكس، لامركزية الشراء و مركزية التخزين؟ أو بالأخرى ما هو النموذج المبتد و الذي يكفل تدفق المعلومات و كذا التدفق المادي للمواد دون عقبات مذكورة؟
  - 3- ما مدى وطادة علاقة التخزين بوظيفة الإنتاج و بالنسبة لعلاقتها بوظيفة الشراء و خاصة في حالة المؤسسات الصناعية؟
- و نخلص أن هناك تدفق مادي و معلوماتي بين الوظيفتين و الاتجاهين، و أن كفاءة وظيفة الشراء لا تتجلى فقط من خلال التسيير العقلاني لها، بل كذلك تتوقف على التسيير العقلاني لوظيفة التخزين وذلك بتحديد المستويات الثلاثة مراقبة المخزون و نماذج المخزون.

## **مراجع البحث:**

### **الكتب:**

- 1 حمد راشد الغدير، إدارة الشراء و التخزين، دار زهران للنشر، 1997.
- 2 مهدي زويلف، علي سليم العلاونة، إدارة الشراء و التخزين (مدخل كمي)، دار الفكر (عمان)، الطبعة الأولى، 1998.
- 3 صلاح الشنوا尼، الأصول العلمية للشراء و التخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، 1999.
- 4 عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد: المشتريات و المخازن، الدار الجامعية، 1998.

### **الرسائل:**

- مهلي الوزناجي، التموين و أثره على الحالة المالية للمؤسسة، جامعة الجزائر، 1997.

### **مراجع أخرى:**

- دروس تسيير المخزونات، علي كساب، جامعة الخروبة، 2001.

